



Journal of Alpine Research | Revue de géographie alpine

102-1 | 2014

Ressources territoriales, développement et tourisme,
II : Qualités, Risques et Contradictions

Construction d'une qualité régionale

La marque Valais ou les vertus et les risques du branding territorial

Jacques Felix Michelet et Frédéric Giraut



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/rga/2154>

DOI : 10.4000/rga.2154

ISSN : 1760-7426

Éditeur

Association pour la diffusion de la recherche alpine

Référence électronique

Jacques Felix Michelet et Frédéric Giraut, « Construction d'une qualité régionale », *Journal of Alpine Research | Revue de géographie alpine* [En ligne], 102-1 | 2014, mis en ligne le 14 juillet 2014, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/rga/2154> ; DOI : 10.4000/rga.2154

Ce document a été généré automatiquement le 19 avril 2019.



La Revue de Géographie Alpine est mise à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

Construction d'une qualité régionale

La marque Valais ou les vertus et les risques du branding territorial

Jacques Felix Michelet et Frédéric Giraut

Introduction : marque, qualité et ressource territoriales, un complexe d'opportunités pour le développement régional

- ¹ L'affirmation des qualités territoriales dans une démarche de développement régional s'effectue selon des voies et des moyens différents dès lors qu'il s'agit de promouvoir une destination touristique, de positionner une ville ou de protéger et valoriser une origine de production. Outre les approches critiques qui resituent ces mouvements dans celui d'une spectacularisation et d'une marchandisation de la sémiotique des lieux (Baur & Thiery, 2014), la littérature existante dans le domaine du marketing territorial traite séparément ces différentes approches en privilégiant les approches sectorielles. Cependant l'intérêt grandissant pour les marques territoriales engendre une attention pour ces démarches dans des contextes transversaux incluant stations touristiques, villes globales, régions agraires (Anholt, 2007 ; Moilanen & Rainisten, 2009). Sont alors soulignées les valeurs et qualités matérielles et immatérielles auxquelles la marque doit renvoyer en lien avec la perception, l'image et la notoriété du lieu ou territoire de référence. Les stratégies de communication et de mobilisation passent par l'invention et l'adhésion à une histoire territoriale (Hjortegaard-Hansen, 2010). Avec ses valeurs revendiquées, celle-ci est susceptible de générer des émotions en plus de ses qualités certifiées. La marque territoriale apparaît en conséquence comme un dépassement des logiques sectorielles, mais constitue un défi par la nécessité de combiner l'implication d'acteurs nombreux et d'origines différentes et par l'intégration des spécificités de différents lieux constitutifs du territoire (Allaire, 2002 ; Hanna & Rolley, 2008).

- 2 Réintégrées dans un cadre sectoriel, en l'occurrence celui du tourisme, une analyse des démarches croisée de marque territoriale et de labellisation de destination (Marcotte *et al.*, 2012) souligne la complémentarité, mais aussi la différence de nature des deux démarches. Le label n'élimine pas la concurrence, même si les destinations qui en bénéficient sont partenaires dans l'entretien de sa notoriété, au contraire, il situe une destination dans un ensemble de destinations potentiellement concurrentes en offrant les mêmes garanties de qualité. Il apporterait justement des garanties plus sûres que la marque, très vulnérable : « si la marque d'une destination peut renforcer l'image de la destination, des variables incontrôlables – telle une crise politique ou du terrorisme – peuvent affecter négativement l'image de la destination » (Marcotte *et al.*, 2012).
- 3 La notion de panier de biens (Pecqueur, 2001) permet de revenir aux fondements économiques et territoriaux de la construction d'une marque allant de pair avec la spécification des ressources. En effet, le panier de biens relève de la promotion globale d'un ensemble de biens et services dont la rente de l'ensemble est supérieure à la somme de celle de chacun de ses éléments. Ces biens et ces services sont dotés de qualités territoriales spécifiques en adéquation avec un projet de territoire et un patrimoine. Ceci renvoie à la notion de ressource territoriale qui suppose un processus de révélation ou d'invention qui permet de valoriser la dimension spécifique d'une ressource en fonction de son contexte de production ou d'émergence, et des qualités liées (Gumuchian et Pecqueur, 2007 ; Landel et Senil, 2009 ; Camagni *et al.*, 2004). La ressource territoriale correspond à l'horizon du développement local ou régional pour des régions de marges ou périphériques qui bénéficient des ressorts de l'innovation périphérique (Giraut, 2009 ; Gloersen *et al.*, 2010), mais ne bénéficient pas des économies d'agglomération, des atouts métropolitains ou des conditions de compétitivité sur le marché des biens génériques (Maillat et Kebir, 2001, Benko & Lipietz, 2000). Pour Pecqueur, il s'agit d'une « reconnexion » de l'économie avec son territoire, offrant une opportunité pour les régions périphériques d'échapper à la concurrence globale par un glissement des externalités technologiques aux externalités culturelles.

La Marque Valais : les dessous d'une bonne pratique remarquée

- 4 La démarche de construction de la marque territoriale « Valais » s'effectue dans le cadre d'une région composite mais à forte identité territoriale. Il s'agit d'une part d'un canton suisse bilingue, selon un clivage aval/amont, et d'autre part d'un canton de montagne qui associe municipalités de plaine partiellement urbaines et municipalités de montagne rurales et touristiques. De plus, le territoire cantonal peut s'appuyer sur plusieurs hauts-lieux nationaux qui s'y trouvent, notamment le Mont Cervin, et des productions uniques là aussi dans le cadre national, notamment celles liées à la production fromagère, fruitière et viticole. La construction d'une marque à l'échelle d'un tel territoire dispose donc d'un potentiel considérable et d'atouts évidents, mais elle fonctionne sur la base d'un assemblage complexe de cultures, de lieux, de milieux, de produits et d'échelles de références. Elle mérite d'être analysée en tant qu'expérience transversale, intégratrice et multiscalaire qui associe les diverses approches du marketing territorial. Elle peut donc être envisagée d'une part du point de vue de la méthode, du jeu d'acteurs mobilisés, des choix stratégiques inédits en matière de marketing territorial, et d'autre part du point de vue des mythes, symboles et images invoqués de manière explicite ou implicite.

Un jeu d'acteurs et des choix stratégiques inédits

- 5 La Marque Valais est portée par l'association à but non lucratif Marque Valais (AMVS) qui fut renommée Association des Entreprises Valais Excellence (AVEX) en 2013. L'origine de la démarche remonte en 1998 avec l'adoption de la charte du développement durable par le Parlement valaisan qui a servi de base au projet. C'est dans le cadre de la politique cantonale du tourisme qui stipule les projets « Valais excellence » et « marque unique » comme des mesures clefs que s'associent les principaux acteurs de l'économie valaisanne, les organisations faîtières¹ et, au fur et à mesure de sa mise en œuvre, les entreprises certifiées. Dès 2003, la décision est prise d'abandonner les marques sectorielles agricoles et touristiques au profit d'une marque unique.
- 6 Trois aspects ayant abouti à la marque Valais semblent d'un intérêt particulier pour comprendre le jeu d'acteurs particulier : une démarche intentionnellement élitiste, le contournement des intérêts sectoriels et des critères d'attribution à géométrie variable.

Faire une marque territoriale, « c'est d'abord tuer le consensus » !

- 7 Là où la majorité des approches de marketing territorial souligne la difficulté originelle de dégager et maintenir le consensus d'un maximum d'acteurs politiques et économiques autour de leur marque, la marque Valais a délibérément choisi d'inverser les priorités. Le principal défi méthodologique pour atteindre l'objectif politique d'une marque unique et transsectorielle à l'échelle cantonale fut de ne pas viser le consensus régional à tout prix. Au contraire, ce qui a été mis en place avec la marque Valais c'est un subtil équilibre entre d'une part la logique « politique » de la marque qui repose sur l'implication de l'ensemble des acteurs privés et publics du territoire, et d'autre part la logique « économique » de la marque, qui doit véhiculer une dimension sélective d'excellence, pour tirer les acteurs économiques et, au travers d'eux, l'économie régionale vers la performance et la reconnaissance externe.
- 8 En d'autres termes, il s'agissait pour la marque Valais issue d'une initiative des services de la promotion économique du canton, d'arriver à faire fi d'objectifs politiques de cohésion, clientélistes et consensuels, pour se concentrer sur une stratégie considérée comme efficace en termes de compétitivité économique. Dans cette perspective, il paraissait contreproductif d'attribuer la marque à toute production ou service régionaux du seul fait de leur localisation : il fallait donc opérer des choix en fonction du caractère unique et du potentiel de développement des produits perçus comme emblématiques du canton. Deux difficultés principales doivent dès lors être prises en compte. Celle de s'extraire d'une logique politique de priorité donnée à l'association de l'ensemble des acteurs à un projet de territoire consensuel pour, au contraire, imposer une charte d'adhésion sélective et afficher des ambitions de durabilité considérées comme « élitistes » (voir l'encadré sur les « valeurs » et objectifs de la marque, figure 1). Dans le même ordre d'idée, il fallut cantonner le politique à la définition des objectifs stratégiques et des moyens mobilisables pour laisser une certaine liberté à l'association dans la définition des mesures opérationnelles et des modalités d'attribution. Cette stratégie est d'autant plus ambitieuse que la marque territoriale porte le nom du canton et est issue d'une initiative de son exécutif.

Figure 1. Extrait de la présentation de la Marque et de ses « valeurs »

La marque Valais

Une marque pour distinguer ce que le Valais vous offre de meilleur!

Nous avons conçu la marque Valais comme un signe de reconnaissance de provenance et de qualité pour des produits emblématiques du Valais. La marque Valais est une marque collective multisectorielle qui a comme ambition de promouvoir le Valais auprès des consommateurs et des hôtes. Par la marque Valais, le consommateur doit avoir la certitude d'acheter et de consommer un produit de qualité mais qui, en plus, provient d'une entreprise soucieuse du respect de l'environnement et de l'éthique sociale.

La marque Valais repose sur quatre valeurs centrales :

- ▶ **La qualité** (qualité des produits et des services)
- ▶ **L'humain** (hommes et femmes, engagement, fidélité, partage, échange, accueil)
- ▶ **Le mouvement** (action, entreprendre, dynamisme, énergie, Force, vitalité, vie)
- ▶ **Le bien-être** (qualité de vie, plaisir, hédonisme, équilibre, sérénité)

Pour obtenir le droit de porter cet emblème synonyme de qualité, les produits sont soumis à une procédure sélective.

Les critères d'attribution de cette marque sont :

- ▶ **La provenance valaisanne des produits,**
- ▶ **Le respect d'un cahier des charges spécifique,**
- ▶ **L'engagement à respecter les valeurs de la marque et les principes du développement durable.**



SITE WEB : [HTTP://WWW.VALAIS-COMMUNITY.CH/FR/CONTENUS/LA-MARQUE-VALAIS-0-16](http://www.valais-community.ch/fr/contenus/la-marque-valais-0-16)

- 9 La sélection qui s'opère, en limitant l'accès aux entreprises qui partagent les « valeurs » de la marque vise à créer une dynamique de « club d'excellence » entre différentes entreprises du canton avec pour objectif affiché, à terme, « d'aspirer » par le haut l'ensemble de l'économie. Ce club se donne pour fil rouge le développement durable et l'excellence. Il s'agit d'instaurer un référentiel de qualité, plutôt que d'imposer des actions précises qui devraient venir d'elles-mêmes une fois cette conversion effectuée. À titre d'exemple, le rallye automobile du Valais, qui en avait fait la demande n'a pas pu adhérer, l'événement entrant en conflit avec les valeurs promues par la marque.

De l'impossible intégration des filières sectorielles à l'idée du « club »

- 10 Le tissu économique productif (agroalimentaire notamment) et de service (tourisme notamment) dispose dans le Valais de moyens financiers, organisationnels et de compétences au sein de chaque filière sectorielle. La faiblesse de ce type d'organisation économique régionale – somme toute relativement commune – réside justement dans son organisation par filières et organisations faîtières rigidement structurées. En effet, au regard des théories sur la ressource territoriale, les milieux innovateurs et les systèmes productifs locaux, les concurrences internes voire les rivalités héritées freinent la définition d'un positionnement stratégique commun, ceci au regard des théories sur la ressource territoriale, les milieux innovateurs et les systèmes productifs locaux (Maillat & Kebir, 2001 ; Pecqueur, 2001, Camagni *et al.*, 2004).
- 11 En outre dans bien des cas, ces associations sont composées de délégués n'ayant pas de réel pouvoir décisionnel. De plus, la logique *bottom-up* de regroupement des branches en filière, puis des filières en associations, entrave tout positionnement global, chacun par vocation défendant d'abord sa profession, puis sa micro-région, etc. Dans un tel contexte, la définition d'objectifs transversaux devient très difficile à trouver, de même que celle d'

un leadership accordé à un organisme chargé de la mise en œuvre d'une stratégie sélective.

Figure 2. Comment la logique Marque Valais dépasse l'organisation sectorielle héritée

J. MICHELET IN GLOERSEN ET AL., 2013

- 12 L'innovation organisationnelle de la marque Valais consiste à contourner l'organisation par filières et associations, pour offrir un contrat direct aux entrepreneurs qui sont prêts à se caler sur ses exigences. La force du processus réside dans le fait qu'il s'agit d'une démarche individuelle et volontaire d'adhésion à un « club ». Ce dernier n'étant pas réservé aux seuls entrepreneurs, les associations faîtières ou les collectivités publiques sont également éligibles, ainsi que l'ensemble des organisations qui partageraient la vision affichée par la marque Valais. L'idée étant de fuir l'obligation de représentativité, pour avancer avec ceux qui soutiennent activement la démarche et en acceptent ses contraintes. Par sa conception intimement liée à l'imagerie de montagne, la marque Valais séduit d'abord les milieux agricole et touristique, mais pas uniquement. D'autres entreprises de services ou des associations y trouvent également des « valeurs » revendiquées qui correspondent à celles qu'elles souhaitent afficher (excellence, dynamisme, responsabilité, fierté, etc.). La marque Valais compte ainsi en 2013 un peu plus d'une centaine de membres allant de l'administration à la viticulture, en passant par des écoles privées, des entreprises industrielles, des offices du tourisme ou des banques².

Une géométrie variable dans la promotion en fonction des acteurs impliqués

- 13 Au croisement entre une démarche de marketing territorial basée sur la communication, et une démarche plus économique de « responsabilités sociale et environnementale des entreprises » l'association marque Valais combine deux types de labellisation : la *marque Valais* proprement dite et le *label Valais excellence*.

Figure 3. Le logo du label Valais Excellence, une certification internationale pour des produits et des services locaux



GUIDE LA MARQUE, 2011

- 14 « Le label Valais excellence distingue les entreprises et institutions valaisannes les plus performantes et les plus citoyennes, soucieuses de leur rôle social et environnemental et désireuses de tendre vers une amélioration continue de leurs prestations » (Guide la Marque, 2011) Son objectif est d'assurer aux consommateurs diverses garanties de la part de l'entreprise certifiée : son origine valaisanne, son management-qualité (ISO 9001), sa responsabilité environnementale (ISO 14001) et son engagement dans une démarche citoyenne en termes environnementaux et sociaux (le développement durable). Si la marque Valais, en logique de développement continu, compte actuellement 80%

d'entreprises « traditionnelles » (tourisme, agriculture), parmi les labellisations en cours depuis 2012 la tendance est d'environ 80% pour les domaines avec un rapport moins « direct » au territoire comme les transports, l'industrie, des bureaux techniques, etc. Pour soutenir les entreprises engagées dans cet effort, l'association propose un *coaching* sur mesure ainsi qu'un réseau d'échange d'expériences avec les autres entreprises du « club ». Pour une très petite entreprise ou une ONG, il devient alors possible d'obtenir ces labels ISO à moindre coût. L'objectif revendiqué étant de faire évoluer la culture des entreprises vers le développement durable grâce à un cahier des charges précis.

Figure 4. le logo de la Marque Valais, une reconnaissance pour les produits emblématiques de la région



- 15 Dans une perspective orientée plutôt vers un marketing territorial relatif à l'identité de la région, la marque Valais est portée par tous les produits emblématiques de la région³ (dans l'idée du panier de biens) et dans toutes les démarches de communication qui leur sont liées. Les critères d'attribution sont cependant exigeants et portent notamment sur la provenance valaisanne, le respect d'un cahier des charges et l'engagement au respect des valeurs de la marque. De la sorte, l'objectif premier de cette marque multisectorielle vise à promouvoir le Valais à la fois auprès des consommateurs et des hôtes. Il s'agit donc bien d'un outil qui fournit à ses bénéficiaires un appui en matière de communication, leur permettant de se positionner grâce aux codes de la marque. En contrepartie, l'ensemble du tissu économique du canton peut gagner en cohérence et visibilité en matière de communication économique, touristique et, finalement, territoriale. Ainsi la marque Valais, en plus de remplir une fonction de type « panier de biens », sert également l'objectif de promotion exogène de la place économique valaisanne, transférant les qualités de son territoire et de ses habitants aux biens et services qui y sont produits.
- 16 Bien que les efforts aillent dans le sens de lier l'utilisation de la marque Valais à la certification Valais excellence, le label et la marque sont deux outils complémentaires. L'autorisation d'utiliser l'un ou l'autre obéit à des critères stricts en fonction de l'émetteur (rouge) ou du type de communication (gris) (figure 5).

Figure 5 L'articulation Marque Valais/Label Valais Excellence

Critères d'attribution de la marque Valais et du label Valais excellence en fonction de l'émetteur et du type de communication

Émetteurs	Communication sur l'entreprise	Publicité image	Publicité pour un produit	Packaging d'un produit
Institutions de promotion (Ass. faitières)	utilisation autorisée le label Valais excellence → L'institution doit être certifiée Valais excellence	utilisation autorisée la marque Valais → Uniquement pour les branches emblématiques → La publicité doit respecter le code de marque Valais	utilisation autorisée la marque Valais → Uniquement pour les produits qui sont enregistrés dans la liste des produits "Valais"*	
Entreprises labellisées Valais excellence	utilisation autorisée le label Valais excellence	utilisation autorisée le label Valais excellence → Obligatoirement associé à une information sur la démarche de l'entreprise la marque Valais → Uniquement pour les branches emblématiques → La publicité doit respecter le code de marque Valais	utilisation autorisée le label Valais excellence → Obligatoirement associé à une information sur la démarche de l'entreprise la marque Valais → Uniquement pour les produits qui sont enregistrés dans la liste des produits "Valais"*	utilisation autorisée la marque Valais → Uniquement pour les produits qui sont enregistrés dans la liste des produits "Valais"*
Entreprises non labellisées Valais excellence	utilisations non autorisées – Ni la marque Valais Ni le label Valais excellence	utilisations non autorisées – Ni la marque Valais Ni le label Valais excellence	utilisation autorisée la marque Valais → Uniquement pour les produits qui sont enregistrés dans la liste des produits "Valais"* → Les produits répondent à un cahier des charges précis et ont été certifiés → L'entreprise a signé la charte marque Valais	utilisation autorisée la marque Valais → Uniquement pour les produits qui sont enregistrés dans la liste des produits "Valais"* → Les produits répondent à un cahier des charges précis et ont été certifiés → L'entreprise a signé la charte marque Valais

* Liste établie à partir des critères d'attribution de la marque (voir www.marquevalais.org)

GUIDE LA MARQUE, 2011

- 17 En permettant ainsi aux entreprises non labellisées mais productrices des éléments du panier de biens d'utiliser le logo de la marque à des conditions « avantageuses », la marque Valais élargit sa pénétration « territoriale », sa visibilité sur les marchés et la diffusion de ses « valeurs ». D'autre part, avec la certification Valais Excellence, elle déploie une logique de nature plus strictement économique afin de concrétiser sa vision de porter vers le haut l'ensemble de l'économie valaisanne en mêlant outils traditionnels de certification et d'engagement citoyen. L'ensemble du processus s'associant à une logique présentée comme « gagnant-gagnant » où les qualités du territoire sont transposées à ses habitants et leurs produits ou services et où le panier de biens amène en retour une image positive pour le système économique régional qui peut baser sa promotion exogène sur un imaginaire distinctif et positif.

Mythes et symboles : rassembleurs en interne et évocateurs de l'extérieur

- 18 Le logo de la marque (figure 4), joue, à l'instar du drapeau national suisse auquel il se réfère, à la fois un rôle fédérateur en interne et un rôle « identificateur » pour l'externe. Le logo est ici plus qu'un emblème, c'est un outil de communication territoriale. Forcément réducteur, l'exercice consiste à représenter un imaginaire qui remplace les mots dans une communication visuelle. Il doit être instantanément reconnaissable, tout en évoquant l'ensemble des concepts qui le sous-tend et les échelles auxquelles il fait allusion. On peut décrypter les éléments constitutifs, soit l'ensemble des symboles et des valeurs associés : « Si ensemble, ils représentent l'image du Valais, chaque signe porte plus fortement certaines valeurs à promouvoir » (Guide la marque, 2011)
- 19 De la sorte, ce logo fait passer le message que le canton est un concentré, voire peut-être l'essence, de la Suisse des montagnes dont il entend capter les qualités perçues et patiemment capitalisées au cours du XX^e siècle : la montagne suisse par essence (le

Cervin), avec un petit plus, l'étoile (excellence) venant se substituer à la croix fédérale (blanche). Capitalisant sur cet imaginaire largement consensuel pour les populations et les entreprises locales, mobilisant mythes et symboles helvétiques, le logo rassemble donc en interne et interpelle à l'externe.

Un processus qui s'exporte, témoin du potentiel de la démarche

- 20 Les caractéristiques propres à la marque et au label (échelle cantonale, logique de club, contournement des organisations de filière et sectorielle) en font à la fois un modèle et une référence de type *best practice*. La marque Valais dispose ainsi d'un réseau d'échange d'expériences avec d'autres régions qui se met en place progressivement. Le caractère innovant et atypique (en termes de structure) de la marque semble attirer les candidats francophones à une telle démarche qui fait désormais référence. Il peut s'agir d'échanges informels d'expériences avec des régions qui n'ont pas de label comme l'Auvergne, Paris, le Lot et le Var. Il s'agit également d'échanges structurés par la mise en place d'un contrat pour transférer l'expérience de la marque Valais afin de permettre à d'autres régions d'entreprendre des démarches similaires (Région Picardie, Région de Wallonie, Oberland bernois et, depuis 2012, département du Var).

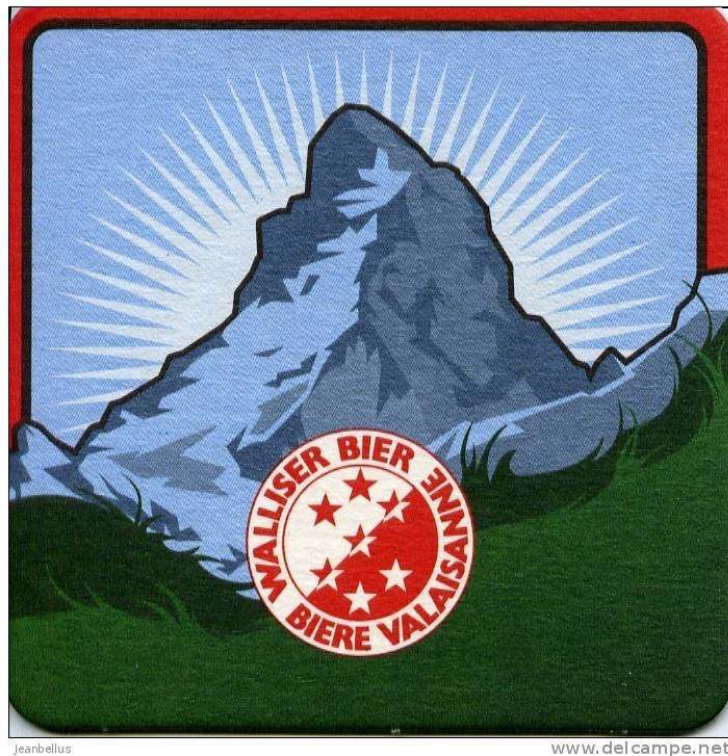
D'importantes contradictions qui soulignent les risques inhérents à la démarche

- 21 Si la large adhésion au processus, la visibilité de la marque et son exemplarité en font un succès, les contradictions à surmonter sont cependant nombreuses et le territoire a semble-t-il subi un certain nombre d'aléas potentiellement dommageables à sa réputation et donc de nature à fragiliser la valeur de la marque.

Des démarches individuelles, hors club et donc... concurrentes ?

- 22 La logique de club qui exclut des initiatives, des productions ou des services qui n'ont pas de caractère spécifique et/ou qui ne reflètent pas les « valeurs » de la marque, ou encore l'existence d'entreprises qui ne souhaitent pas s'engager dans un processus de labellisation externe, hors de leurs structures sectorielles, peut se heurter à des démarches de marketing concurrentes. L'exemple de la Bière Valaisanne fondée en 1865 est spectaculaire. L'entreprise basée à Sion (la capitale du canton) représente une brasserie indépendante, non intégrée dans un grand groupe, qui cultive donc son caractère local pour la production d'un produit générique. L'entreprise n'est pas adhérente à la marque Valais, mais lance une campagne en capitalisant sur son caractère indépendant et sur son nom qui renvoie également au canton et à ses attributs. Dans sa campagne de publicité, elle n'hésite pas à mettre en avant également la figure du Cervin, haut lieu emblématique au niveau national, jouant ainsi sur un visuel proche de celui de la marque (figure 6). Si ces références ont été mobilisées depuis longtemps par divers acteurs économiques du canton, ce qui est nouveau depuis la création de la marque territoriale, c'est qu'elles peuvent éventuellement nuire désormais la crédibilité de la marque Valais en multipliant les visuels proches et les référents non contrôlés.

Figure 6. Dessous de bock publicitaire pour la bière valaisanne 2013.



DOUBLE RÉFÉRENCE, D'UNE PART À L'ARMOIRIE CANTONALE AVEC SES COULEURS SUISSES, SES DISTRICTS LOCAUX, SON BILINGUISME ET D'AUTRE PART AU HAUT-LIEU SUISSE PAR EXCELLENCE, LE CERVIN EN PLEIN RAYONNEMENT.

Des démarches de développement local disqualifiées ?

- 23 Il n'est pas inintéressant non plus d'envisager de récents échecs en matière d'initiative de développement intercommunal (entre le local et le cantonal) à la lumière de cette focalisation forte sur l'échelle cantonale pour la valorisation du patrimoine et des ressources territoriales. En effet, la marque, bien que liée à l'exécutif cantonal et ayant fait le choix de la logique sélective de club d'excellence, doit ensuite compenser ce qui pourrait apparaître comme un déficit d'appui aux acteurs de terrain. Elle le fait en étant très présente, via son extension Valais Community, lors d'événements à caractère patrimonial et identitaire tels que la finale cantonale des combats de reines à Aproz (figure 7).

Figure 7. Marque Valais était là conjointement à Verbier-St-Bernard (qui est labellisé Marque Valais par ailleurs) pour le championnat des Reines en 2012 à Aproz (vache combattante de Race d'Hérens).



FAIT MARQUANT CETTE ANNÉE-LÀ, CET ÉVÉNEMENT LOCAL A ACCUEILLI POUR LA PREMIÈRE FOIS UNE FINALE TRANSFRONTALIÈRE (VALLÉES D'AOSTE ET DE CHAMONIX) AVEC LA COLLABORATION DE L'ESPACE MONT BLANC

PHOTO : ALBERTO CAMPI

- 24 Dans ce contexte et bien que ce type de démarches intercommunales soit encouragé par la Marque Valais, il est permis de se poser la question de la plus-value d'un label régional, additionnel, qui viendrait valider les efforts de développement rural patrimonial entrepris à l'échelle d'une vallée latérale par exemple. En effet, lorsque la Marque Valais offre un référentiel cantonal qui sied aux marchés nationaux et internationaux pour les biens et les services produits, la référence locale « suffirait » à leur identification au sein du marché cantonal voire à l'échelle du pays pour les plus connus. Ainsi pourrait s'expliquer la difficulté à émerger de réels projets de territoire dans le canton.
- 25 On peut aussi envisager le fait que l'omniprésence de la référence territoriale cantonale a pu jouer, en plus d'autres facteurs locaux, un rôle dans l'échec de la mise en place d'un parc naturel régional du Val d'Hérens. Échec d'une initiative pour lequel la peur du parc et de son éventuel effet de limitation des possibilités de valorisation du foncier sous forme de résidences secondaires a sûrement joué un rôle majeur (Petite, 2011), mais qui a pu également pâtir d'un sentiment de dotation déjà suffisante en matière de labellisation territoriale.
- 26 Parallèlement à cette disqualification de nouvelles initiatives de niveau intercommunal, on constate des tentatives ou des manoeuvres de captation d'éléments identitaires et territoriaux valorisant et spécifiant cette fois à l'échelle locale. C'est ainsi qu'à la faveur d'un accord de coopération intercommunale au sein d'une destination touristique aux forces asymétriques, l'emblème du Saint-Bernard (le chien) a pu être capté par la Station de Verbier, pourtant déjà bien dotée en tant que *alpine resort* (Diener *et al.*, 2006), ceci au

détriment des communes rurales de la vallée du Grand Saint Bernard à la recherche d'un nouveau souffle et dont c'est la ressource essentielle.

La Marque Valais au risque du seul contre tous !

- 27 Enfin et peut être surtout, la réputation d'un canton ayant délibérément opté pour un développement du tourisme de construction peut influencer négativement les efforts de marketing auprès d'une clientèle-cible (la « Suisse urbaine » en l'occurrence) et entraîner un risque de dévalorisation pour la marque territoriale. C'est vraisemblablement ce qui s'est passé, au moins à court terme, avec l'épisode de la votation fédérale sur la lex Weber qui, au nom de la sauvegarde du paysage suisse de montagne, portait sur la limitation des possibilités de construction des résidences secondaires et qui visait en particulier les communes de montagne engagées dans le tourisme résidentiel (cf. le dossier de la *Journal of Alpine Research* / *Revue de géographie alpine* sur le sujet : Debarbieux, 2012 ; Petite, 2012 ; Schuller et Dessemontet, 2012). Cette votation a été adoptée de justesse (50,6%) au niveau fédéral, et notamment dans les régions métropolitaines, mais l'opposition farouche à l'initiative lors de la campagne puis du vote a été essentiellement le fait des élus, entrepreneurs et électeurs valaisans (rejet à près de 75% de l'initiative dans le canton, record absolu des cantons suisses).
- 28 Dans ce contexte, le responsable de la Marque Valais a été sérieusement désavoué dans le canton par différents entrepreneurs et élus pour avoir osé exprimer des inquiétudes sur l'engagement massif du canton et de ses représentants dans un combat qui pouvait être mal perçu. De fait, le canton du Valais a pu apparaître alors comme engagé dans un combat pour le droit à saccager les paysages de montagne au nom de la liberté pour les montagnards de valoriser leurs ressources et notamment leur patrimoine foncier.

Figure 8. Caricatures de Mix et Remix





PARUES EN 2012 ET 2013 DANS LE MAGAZINE L'HEBDO

Figure 9. Couverture du quotidien *le Matin* après les votes de 2012 sur la Lex Weber puis de 2013 sur la Lat.



LA COMPARAISON AVEC LA CORSE (ICI POINTÉE PAR LE SITE CORSICA INFURMAZIONE) PEUT PARAÎTRE PARFAITEMENT PARADOXALE PUISQUE CELLE-CI EST MARQUÉE PAR DES ACTIONS RÉCURRENTES CONTRE LES RÉSIDENCES SECONDAIRES ET NON PAR UN SOUTIEN TRÈS MAJORITAIRE À LEUR DÉVELOPPEMENT COMME EN VALAIS. ELLE INDIQUE CEPENDANT LA SITUATION D'UN CANTON QUI, À L'ISSUE D'UNE SÉRIE DE VOTATIONS, APPARAÎT EN NET PORTE-À-FAUX AVEC CERTAINES REPRÉSENTATIONS MAJORITAIRES AU NIVEAU FÉDÉRAL.

- 29 Un florilège de caricatures parues dans la presse lémanique en 2012 et 2013 (figure 8, figure 9) donne une idée de l'image véhiculée alors par le territoire valaisan. Il est encore trop tôt pour juger des effets éventuellement négatifs sur l'entreprise de promotion de la marque. Mais cet épisode donne déjà matière pour illustrer les risques encourus par une

marque territoriale face à l'éventuelle détérioration de l'image d'un territoire à la faveur d'événements politiques.

- 30 Ici le risque porte donc sur la potentielle dégradation de l'image du territoire cantonal et de la communauté associée des Valaisans au sein de la Confédération où le Valais s'est nettement singularisé en rupture notamment avec les milieux métropolitains et leur conception d'une montagne au paysage comme bien commun et ressource rare à ne pas dilapider par les autochtones. Cet antagonisme, rendu subitement visible, est cause d'une dégradation de l'image du canton au niveau national, c'est à dire vis-à-vis des citoyens suisses qui sont des clients pour nombre de produits et services couverts par la marque et le label. Au niveau international, l'impact est certainement beaucoup plus limité. En effet, le fonctionnement en isolat des *alpine resorts* (Diener *et al.*, 2006) que sont nombre de stations valaisannes pour la clientèle internationale les coupent totalement de leur environnement immédiat. La possibilité que le lieu touristique et de villégiature soit assimilé à un collectif cantonal et à ses choix politiques est ici très faible, même si cette clientèle internationale est aussi visée par la communication de type branding territorial et l'attribution de valeurs liées.

Conclusion

- 31 L'expérience de branding territorial de la marque Valais apparaît comme particulièrement ambitieuse, aboutie et portée à une échelle régionale inclusive. Elle est exemplaire à la fois pour sa réussite et ses innovations en matière de construction transcalaire et transfilière, mais en même temps elle est exemplaire pour les risques encourus par une telle démarche. Ici le risque est celui d'une construction d'un ensemble de qualités sous une marque trop associée à l'image d'une région et d'une communauté liée. Or les choix politiques majoritaires dans cette communauté peuvent révéler un antagonisme avec des conceptions majoritaires dans les sociétés métropolitaines contemporaines, en l'occurrence une opposition majeure sur la conception de la gestion de la ressource paysagère au cœur des dynamiques et des représentations territoriales.

BIBLIOGRAPHIE

- ANHOLT S., 2007.- *Competitive identity : The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*, Palgrave.
- ALLAIRE G., 2002.- « L'économie de la qualité, en ses secteurs, ses territoires et ses mythes », *Géographie Économie Société*, 4(2), p. 155-180.
- BAUR R., THIÉRY S. (eds.), 2014.- *Don't brand my public space*, Lars Muller Publishers.
- BENKO G., LIPIETZ A., 2000.- *La richesse des régions. Pour une géographie socio-économique*, Presses Universitaires de France.

- CAMAGNI R., MAILLAT D., MATTEACCIOLI A. (dir.), 2004.– *Ressources naturelles et culturelles, milieux et développement local*, Éditions EDES.
- DEBARBIEUX B., 2013.– « Le paysage alpin, impossible bien commun de la Suisse et des Suisses ? », in *Journal of Alpine Research | Revue de géographie alpine, Forum, Issues at stake in the Swiss vote of 11 March 2012 regarding second homes*, 10 janvier 2013, vu le 1^{er} décembre 2013.
- DECORZANT Y. et al. (dir.), 2012.– *Le Made in Switzerland : mythes, fonctions et réalités*, Schwabe.
- DIENER R. et al., 2006.– *La Suisse : portrait urbain*, Birkhäuser.
- GIRAUT F., 2009.– « Innovation et territoires : les effets contradictoires de la marginalité », *Journal of Alpine Research | Revue de Géographie Alpine*, 97-1.
- GLØERSEN, E. et al., 2010.– *Handbook of territorial diversity*, ESPON Program.
- GLOERSEN E. et al., 2013.– *Territorial Diversity (TeDi), Final Report*, ESPON Program.
- HANNA S., ROWLEY J., 2008.– « An analysis of terminology use in place branding », *Place branding and public diplomacy*, 4 (1), p. 61-75.
- HJORTEGAARD-HANSEN R., 2010.– « The narrative nature of place branding », *Place Branding and Public Diplomacy*, 6 (4), p. 268-279.
- GUMUCHIAN H., PECQUEUR B. (dir.), 2007. – *La ressource territoriale*, Anthropos.
- LANDEL P.A., SENIL N., 2009.– « Patrimoine et territoire, les nouvelles ressources du développement », *Revue Développement durable et territoires*.
- MAILLAT D. & KEBIR L., 2001.– « Conditions-cadres et compétitivité des régions : une relecture », *Canadian Journal of Regional Science*, 24 (1), p. 41-56.
- MARCOTTE P., BOURDEAU L., AND LEROUX E., 2012.– « Branding et labels en tourisme: réticences et défis », *Management & Avenir*, 7, p. 205-222
- MICHELET J., 2008.– *Régionalisation & politique régionale dans les Alpes Suisses : quelles stratégies et quel avenir-perspectives valaisannes*, Thèse, Université Joseph-Fourier-Grenoble I.
- MOILANEN T. & RAINISTO S. 2009.– *How to brand nations, cities and destinations : a planning book for place branding*, Palgrave.
- PECQUEUR B., 2001.– « Qualité et développement territorial : l'hypothèse du panier de biens et de services territorialisés », *Économie Rurale*, 261, p. 37-49.
- PETITE M., 2011.– « Le Parc d'Hérens et les Clichés », *Le Temps*, 14 décembre.
- PETITE M., 2013.– « Les montagnards face aux écolos », *Journal of Alpine Research | Revue de géographie alpine, Forum, Issues at stake in the Swiss vote of 11 March 2012 regarding second homes*, 10 January 2013, lu le 1^{er} décembre 2013.
- SCHULER M. & DESSEMONTET P., 2013.– « Le vote suisse pour la limitation des résidences secondaires », *Journal of Alpine Research | Revue de géographie alpine, Forum, Issues at stake in the Swiss vote of 11 March 2012 regarding second homes*, 31 January 2013, lu le 1^{er} décembre 2013.
- VALAIS COMMUNITY, 2011.– *Guide la Marque*.

NOTES

1. Valais Tourisme, Chambre valaisanne de commerce et d'industrie, Chambre valaisanne d'agriculture.
 2. Liste complète : <http://www.valais-community.ch/fr/entreprises/>
 3. Liste complète à l'adresse : <http://www.valais-community.ch/fr/produits/>
-

RÉSUMÉS

La démarche valaisanne de *branding* territorial – attribution d'une qualité globale liée aux caractéristiques, à l'excellence et à l'originalité du territoire et à un ensemble de productions et de services – apparaît comme exemplaire dans la mesure où elle décloisonne tourisme, production agricole et promotion industrielle. Le cadre cantonal qui bénéficie d'une réputation touristique (un ensemble de stations réputées) et du référent à un bassin versant fluvial (celui de la partie amont du Rhône) bien individualisé occulte les échelles locales et les logiques de massif ou de vallées. Dans un tel contexte, c'est l'image et la notoriété du canton qui constituent la ressource principale, et cela ne va pas sans risque lorsque ce canton se retrouve en porte-à-faux vis-à-vis des nouvelles valeurs métropolitaines (dans le contexte suisse) de l'écologie politique sur la question du paysage et des résidences secondaires.

INDEX

Keywords : Keywords : Place branding, Heritage, Valais, Regional development

Mots-clés : marque territoriale, branding territorial, panier de biens, systèmes productifs localisés, ressource territoriale, Valais

AUTEURS

JACQUES FELIX MICHELET

Département de géographie et environnement, Université de Genève

FRÉDÉRIC GIRAUT

Département de géographie et environnement, Université de Genève